



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

**STORIA DELL' IMPRESA AMERICANA DURANTE
LA SECONDA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE**

**HISTORY OF THE AMERICAN ENTERPRISE
DURING THE SECOND INDUSTRIAL REVOLUTION**

Relatore:

Rapporto Finale

di:

Prof. Roberto Giulianelli

Moriconi Matteo

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione	3
1. Situazione precedente alla seconda rivoluzione industriale	
1.1 Strutture aziendali prima della grande impresa	4
1.2 Cultura e società	12
2. La grande impresa americana	
2.1 Contesto storico, cause e condizioni della nascita della grande impresa negli Stati Uniti	15
2.2 Le ferrovie come modello di imitazione	17
2.3 Struttura ed evoluzione della grande impresa americana	20
3. Esempio di grande impresa: Il caso DuPont	26
Conclusioni	32
Bibliografia	33

INTRODUZIONE

Alla base di questo elaborato vi è l'analisi di quella che è stata la grande impresa americana ed il ruolo chiave che ha recitato durante la seconda rivoluzione industriale. Le motivazioni che mi hanno spinto ad affrontare questo tema risiedono principalmente nella curiosità di comprendere e approfondire quali siano stati i modi e le ragioni della nascita di tale sistema. L'obiettivo di questa tesi è dunque quello di fornire un'analisi riguardante il sistema organizzativo, amministrativo e produttivo di questa rivoluzionaria forma di impresa senza trascurare i passaggi fondamentali che hanno condotto alla realizzazione di tale struttura.

La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo, diviso in due paragrafi, vengono innanzitutto trattate le varie forme di impresa antecedenti la grande impresa americana, perciò dalla fase preindustriale fino alla prima rivoluzione industriale e successivamente viene fornito un quadro sociale e culturale di quell'epoca.

Il secondo capitolo, suddiviso in tre paragrafi, fornisce in primo luogo una spiegazione sulle cause e condizioni che hanno permesso a questa forma di impresa di svilupparsi negli Stati Uniti, a seguire viene trattato il ruolo fondamentale delle ferrovie, ed infine viene esposta la struttura della corporation americana.

Nell'ultimo capitolo viene riportato un esempio di una delle più grandi imprese dell'epoca, la DuPont.

Capitolo 1

SITUAZIONE PRECEDENTE ALLA SECONDA

RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

1.1 Strutture aziendali prima della grande impresa

Per rendere chiara la nostra analisi e comprendere al meglio come si è arrivati alla grande impresa americana, è assolutamente necessario menzionare le forme organizzative che hanno preceduto quest'ultima. Cominciamo questa sezione con il periodo che precede la prima rivoluzione industriale per poi fermarci immediatamente dopo quest'ultima. Chiaramente, nel corso del capitolo si incontreranno significative divergenze tra le varie strutture, dovute dal progresso scientifico, tecnologico e anche culturale nelle diverse forme descritte.

Nel periodo precedente all'industrializzazione, l'economia dei Paesi faceva affidamento, quasi esclusivamente, sull'agricoltura. In questo contesto, una prima distinzione da considerare è quella tra le attività localizzate nelle campagne e quelle nelle zone urbane. Nelle campagne si diffuse il putting-out system. Questo non era altro che un sistema organizzativo dove il mercante-imprenditore, una volta fornite le materie prime, gestiva e supervisionava il lavoro dei contadini a domicilio. I motivi che spinsero alcuni mercanti ad intraprendere questa strada

risiedevano, in particolar modo, nel bassissimo costo della manodopera. Un altro vantaggio, tutt'altro che trascurabile, consisteva nella spiccata flessibilità del sistema il mercante-imprenditore, infatti, era nelle condizioni di poter gestire facilmente la quantità di manodopera basandosi sulla domanda di mercato, considerando anche il modesto costo che rappresentava il capitale fisso in questa fase. D'altro canto, il mercante non riusciva a controllare in maniera ottimale i propri lavoratori e la qualità dei prodotti; inoltre è possibile che questa formula abbia rallentato il processo di formazione del sistema di fabbrica, in quanto tutto ciò non favoriva né migliorie tecniche né produzioni più efficienti. Il settore maggiormente coinvolto dal putting-out system fu quello tessile: ai vantaggi sopracitati, come il basso costo del telaio, si aggiungevano la predisposizione alla segmentazione del processo produttivo e una manodopera cui non erano richieste particolari competenze tecniche.¹

Al putting-out system si affiancava l'artigianato. Questo sistema si fondava su una rigorosa gerarchia composta dal maestro di bottega, nonché proprietario di quest'ultima, e dagli apprendisti. Il ruolo del maestro consisteva nel gestire tutta la parte riguardante il processo produttivo e, inoltre, dirigere e controllare il lavoro dei propri apprendisti. Questi ultimi, sovente non retribuiti, una volta acquisite sufficienti conoscenze erano pronti ad intraprendere la loro carriera aprendo una

¹ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 4, pagina 48

propria bottega. Gli elementi distintivi dell'artigianato erano la maggiore specializzazione dei lavoratori impiegati e di conseguenza l'utilizzo di tecniche più sofisticate; inoltre le botteghe presentavano una struttura più organizzata e producevano articoli dal notevole valore aggiunto.²

Alle botteghe si affiancarono le corporazioni. Queste erano organizzazioni nate per stabilire, tramite regolamentazione scritta, delle norme generali riguardanti le quantità, la qualità ed il prezzo dei manufatti prodotti. Altri compiti delle corporazioni riguardavano la gestione dei conflitti tra i vari membri, il controllo dell'osservanza degli standard qualitativi, il sistema di crescita e formazione degli apprendisti ed infine la regolamentazione dei costi di produzione. I vantaggi che queste organizzazioni portavano, nonostante variassero a seconda del settore di appartenenza, erano apparentemente molteplici. Tra i più importanti si possono menzionare il coordinamento degli input produttivi, la preparazione del capitale umano e la supervisione degli standard qualitativi. Fra gli altri, è particolarmente interessante notare come la tutela e la stabilità che gli artigiani ricevevano dalle corporazioni all'interno di uno scenario economico esposto a repentine fluttuazioni nel livello dei redditi sia tutt'altro che un aspetto da sottovalutare. Infatti, le manifatture degli artigiani erano destinate alla parte più benestante della società di allora, la quale non risentiva particolarmente di periodi di ristrettezza

² Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 4, pagina 50

economica. In precedenza, è stato utilizzato il termine “apparentemente”, poiché è emerso che questi vantaggi appena citati sono stati vanificati dal carattere monopolistico delle corporazioni. In altre parole, le corporazioni potevano fissare prezzi mediamente alti, diminuendo la produzione e arginando la domanda. Per di più, veniva frenato il processo di innovazione tecnologica che rischiava di alterare il sistema corporativo di natura conservatrice. Un altro limite delle corporazioni era la rigidità dal lato dell’offerta. Logicamente, era possibile aumentare il volume di manufatti prodotti tramite l’aumento di lavoratori in ogni singola bottega per esempio, tuttavia ciò non era consentito dalle regole della corporazione. Tanto è vero che una di queste regole limitava il numero di apprendisti per ogni singolo maestro. Un’altra possibile soluzione a questo deficit era rappresentata dall’ammissione di nuovi membri all’interno della corporazione. Eppure, anche questo *éscamotage* non era visto di buon occhio, in quanto si pensava che potesse aumentare eccessivamente la competizione. In definitiva, è importante evidenziare che questo tipo di organizzazione rappresentava una parte ristretta dell’attività manifatturiera preindustriale, e non arrivò mai a influenzare profondamente l’organizzazione lavorativa delle botteghe.³

Proseguendo la nostra analisi tra le varie forme di impresa nel periodo preindustriale è importante menzionare quella forma che nella società di allora

³ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d’impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 4, pagina 53

veniva chiamata “manifattura”. Questo termine era utilizzato per indicare un agglomerato di lavoratori operosi nello stesso luogo. Le “manifatture” furono le prime forme organizzative con un numero significativo di lavoratori ed un elevata intensità di capitale. Per questo motivo, stando al parere di alcuni studiosi, il sistema di fabbrica sarebbe una diretta conseguenza dell’aumento dei lavoratori nelle “manifatture”. Infatti, risulterebbe fin troppo semplicistico attribuire tutti i meriti alle miglorie tecnologiche avvenute nel corso della prima rivoluzione industriale. In questi impianti preindustriale erano già presenti metodi sofisticati di amministrazione e contabilità. Però, come afferma Sidney Pollard, queste forme organizzative erano l’eccezione e non la regola. Solamente una parte limitata dei dipendenti lavorava esclusivamente dentro l’impianto, mentre la maggior parte dei lavoratori risultava operare a domicilio. Questo sistema, che legava il lavoro centralizzato e quello a domicilio, trovava il proprio vantaggio nella cooperazione tra artigiani specializzati e lavoratori all’opera in piccole officine, i quali, dividendosi il lavoro in specifiche mansioni, mettevano in risalto le loro doti. Queste “manifatture”, oltre a ciò, erano fortemente supportate dai loro governi. Questi ne guadagnavano in fornitura per merci considerate strategiche o decidevano di attuare misure favorevoli alle imprese per limitare l’acquisto di prodotti esteri.⁴

⁴ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d’impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capiolo 4, pagina 54

I sistemi organizzativi fin qui presentati evidenziano che nel periodo preindustriale il modello dominante era rappresentato dal decentramento del lavoro, in quanto anche quando si verificano sistemi di imprese che tendevano a centralizzare il processo produttivo erano, nella maggior parte dei casi, accompagnati da lavorazioni a domicilio. In questa fase, l'organizzazione del sistema di lavorazione era decisamente elementare in quanto dipendeva strettamente dall'abilità degli artigiani piuttosto che dal coordinamento e gestione dell'attività lavorativa.⁵

Con la prima rivoluzione industriale in atto, alle imprese era richiesto di procurarsi e amministrare maggiori quantità di capitale, sia fisso che circolante, rispetto a quelle richieste sino a quel momento. Eppure, in questa fase, le fabbriche non si distinguevano dalle precedenti per il numero di lavoratori, bensì differivano dalle precedenti dall'organizzazione del processo produttivo e dalla gestione della proprietà. La dimensione ancora piuttosto circoscritta della fabbrica richiedeva investimenti altrettanto contenuti. Così, anche in questa fase, proprietà e controllo risultavano, di buon grado, uniti nella figura dell'imprenditore; anche se viene introdotta la partnership, ovvero uno strumento legale che consentiva di fornire dei capitali aggiuntivi da parte di quelli che sarebbero diventati soci. Per quanto riguarda il processo produttivo, gli imprenditori della fabbrica della prima

⁵ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 5, pagina 66

rivoluzione industriale possedevano strutture che si occupavano delle diverse fasi della produzione, mettendo in atto una sorta di integrazione verticale di tipo legale ma non tecnica. L'assenza di coordinamento tra le varie imprese, in questa fase, veniva colmata dalla vicinanza geografica delle varie fabbriche, che aiutava la velocità di circolazione dei beni e delle informazioni, come la trasmissione di conoscenze tra i vari lavoratori che migliorava drasticamente l'intero processo produttivo. Chiaramente, il cambiamento sul versante produttivo imponeva al sistema commerciale di adeguarsi alle nuove esigenze di mercato. Da questo punto di vista, agli imprenditori era richiesto di ampliare i propri mercati oltre i confini locali. Per rendere possibile tutto ciò, gli imprenditori si dovettero affidare a commercianti specializzati in grado di garantire loro la partecipazione in mercati anche molto lontani. Il rapporto tra queste due figure, ovvero tra imprenditori e commercianti, non era particolarmente gradito dai primi, in quanto i mercanti, forti della loro posizione, realizzavano un grande margine sulle vendite cosa che rendeva, ovviamente, i prodotti meno appetibili.⁶ Per quanto riguarda il reperimento di risorse finanziarie, nel periodo discusso, erano maggiori le somiglianze che le differenze con la fase preindustriale. Come già accennato, non trattandosi di investimenti notevoli, gli imprenditori facevano leva sul loro capitale personale, familiare o di stretti conoscenti in cui veniva riposta fiducia.

⁶ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 6, pagina 76

All'investimento nel settore industriale, inoltre, veniva spesso affiancato quello nel settore agricolo e commerciale, trattandosi di un'epoca contrassegnata da grandi fluttuazioni, infatti, era necessario diversificare i propri investimenti.⁷

Quando il sistema fabbrica prese definitivamente campo, le ripercussioni furono enormi e questo sistema si distinse radicalmente da tutti i precedenti metodi organizzativi. Agli imprenditori venne richiesto di produrre grandi quantità di beni tipizzati attraverso la collaborazione tra capitale fisso, grazie all'avvento di grandi macchinari industriali, e capitale circolante. La prima delle numerose divergenze con le precedenti forme organizzative era il grandissimo numero di lavoratori utilizzati; neanche nei cantieri del passato veniva utilizzata tanta manodopera in sistemi di produzione meccanizzata. Un altro aspetto caratterizzante era l'evidente scissione tra unità di produzione e di consumo. Le fabbriche si raggrupparono in prossimità di fiumi e torrenti per sfruttare la loro forza e tramutarla in energia utile al fine della produzione; infatti i nuovi macchinari richiedevano una discreta fonte di alimentazione, e nonostante la macchina a vapore, probabilmente la più grande innovazione del periodo, i mulini ad acqua erano ancora in voga per ovviare all'insufficiente disponibilità di carbone e limitare i costi. Grande innovazione di questa forma fu la specializzazione del lavoro. Ovvero, nella nuova fabbrica l'operaio svolgeva la

⁷ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 6, pagina 79

stessa mansione per tutta la durata dell'orario lavorativo, utilizzando macchinari che erano adatti soltanto per compiere quella fase dell'intero processo produttivo. Inoltre, i dipendenti dovevano essere specializzati anche nella manutenzione dei macchinari, in quanto questi erano decisamente più complessi degli attrezzi utilizzati in fase preindustriale nelle botteghe e rappresentavano una parte consistente dell'investimento dell'imprenditore.⁸

Queste, a grandi linee, erano le varie forme di impresa che precedettero la seconda rivoluzione industriale, grazie a queste furono gettate le basi per la nascita e successiva consacrazione della grande impresa.

1.2 Cultura e società

Fino ad ora ci si è concentrati sulla parte tecnica ed organizzativa di queste varie strutture produttive. È interessante, ai fini di un'analisi più completa, conoscere quali siano state le ripercussioni sociali di tali cambiamenti sulla società di allora. È logico che tali evoluzioni tecniche e scientifiche, siano stati accompagnate da profondi mutamenti culturali. Dal punto di vista dei lavoratori, la nascita del sistema di fabbrica cambiò radicalmente abitudini e stravolse lo stile di vita. A

⁸ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 6, pagina 80

tutti i lavoratori, sia contadini che artigiani, veniva richiesto di adattarsi ai ritmi di lavoro stabiliti dalle nuove tecnologie ed a sottoporsi a processi di inurbamento. A questo vanno aggiunti tutti i problemi che causarono queste due macrocategorie. Ad esempio, i lunghi spostamenti giornalieri a cui gli operai erano sottoposti, l'alloggio in gremiti dormitori, l'allontanamento dalle comunità locali, la divisione tra i lavoratori stranieri e quelli autoctoni ed infine i problemi fisici e psicologici che i macchinari provocarono su parecchi lavoratori.⁹ Insomma, ciò che veniva loro richiesto era di ridurre drasticamente le loro libertà di scelta e rinunciare alla loro vita contadina, o di villaggio, che aveva accompagnato intere generazioni precedenti ed immedesimarsi in situazioni disagiate. Naturalmente, il malumore degli operai era rafforzato da una mentalità ancora attaccata alle strutture preindustriali. Infatti, in molti sostenevano che l'attività agricola era sufficientemente redditizia e garantiva uno stile di vita più sereno. Eccezion fatta per un clima culturale favorevole all'innovazione e alla scienza sviluppatosi principalmente in Gran Bretagna, non a caso la nazione trainante della prima rivoluzione industriale, denominato "illuminismo industriale" che favorì gli investimenti degli imprenditori e le ricerche degli inventori. Se inizialmente non furono presi sostanziali provvedimenti, in uno stadio avanzato della prima rivoluzione industriale fu necessario l'intervento degli imprenditori per cercare di

⁹ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 6, pagina 80

attenuare questo generale malcontento che se non gestito adeguatamente sarebbe potuto diventare dannoso. Infatti, sempre in Gran Bretagna, alla fine del XVIII secolo si iniziarono ad intravedersi i primi “villaggi modello” ovvero realtà nelle quali l’imprenditore forniva ai propri operai alloggio e altri servizi, cercando di fidelizzare i propri dipendenti. Il sistema appena descritto fu particolarmente efficace, tanto che successivamente i villaggi operai presero campo in tutta Europa e in America ed ebbero una notevole durata. Inoltre, si formò una nuova classe sociale chiamata “borghesia industriale” che prese il controllo economico e politico delle città. Questa borghesia industriale introdusse una legislazione favorevole alla tutela degli operai sottoforma di protezione per donne e bambini e assicurazione obbligatoria, ad esempio. In questo modo, ovvero migliorando le condizioni di vita della grande maggioranza del popolo accrescevano i consensi della società di fabbrica.¹⁰

¹⁰ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d’impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 6, pagina 83

Capitolo 2

LA GRANDE IMPRESA AMERICANA

2.1 Contesto storico, cause e condizioni della nascita della grande impresa negli Stati Uniti

Dopo aver trattato del periodo e delle varie forme che precedettero la grande impresa, la nostra analisi deve, per chiarezza di esposizione, soffermarsi sulle cause e sulle condizioni che permisero a questo organismo di affermarsi innanzitutto negli Stati Uniti e successivamente di essere motivo di imitazione per tutto il resto del mondo.

Per capire tutto ciò, è importante fornire delle indicazioni riguardo il contesto storico e sociale. Quando ottennero la loro indipendenza, nel 1776, gli Stati Uniti impiegavano quasi tutta la loro forza lavoro nell'agricoltura, ciò a causa della grande quantità di terre a disposizione e per gli alti rendimenti che ne riuscivano a ricavare. Esistevano già alcune industrie dove, per l'elevato costo del lavoro, la tendenza alla meccanizzazione era elevata. La svolta degli Stati Uniti però arrivò con la nascita della large corporation e la sua gerarchia manageriale. Questo evento e più in generale la grande crescita dell'intero Paese sono riconducibili a vari aspetti tecnici e culturali. Per quanto riguarda la parte tecnica, un ruolo preponderante fu giocato dalla diffusione delle reti di trasporto e comunicazione. Innovazioni come il telegrafo, il telefono, i battelli a vapore ma soprattutto le

ferrovie, permisero l'allargamento dei mercati costringendo, di conseguenza, le imprese ad ingrandirsi; queste ultime ora potevano contare su relazioni più sicure, costanti e veloci con i propri clienti e quindi organizzarsi a seconda delle scadenze con gli stessi. Inoltre, il modello organizzativo delle ferrovie fu una fonte di ispirazione ed imitazione dal punto di vista manageriale per le imprese di altri settori ad alta intensità di capitale. Chiaramente anche le grandi innovazioni nei settori meccanico, elettrico e chimico furono fondamentali. Questi tre settori furono trainati da grandi imprese che ne dominavano il proprio mercato, alle volte minacciando di creare dei veri e propri monopoli, come nel caso della Standard Oil di Rockefeller.¹¹ Gli aspetti culturali furono altrettanto rilevanti ed essenziali per lo sviluppo degli Stati Uniti. Innanzitutto si deve considerare che gli Stati Uniti erano un'area vastissima, ricca di risorse, come terre coltivabili, oro e petrolio, ed il numero degli abitanti era assolutamente contenuto specialmente se confrontato con la disponibilità delle risorse. Per questo motivo gli abitanti si poterono concentrare sul miglior metodo di sfruttamento di esse senza preoccuparsi eccessivamente delle quantità.¹² A questo si aggiungeva il loro background e spirito emigrante; il popolo americano, infatti, era composto da persone predisposte allo spostamento alla ricerca di una vita migliore. Tutto ciò,

¹¹ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni.

Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 7, pagina 90

¹² Vera Zamagni (1999) Perché l'Europa ha cambiato il mondo. Una storia economica. Bologna: il Mulino. Capitolo 6, pagina 113

oltre a contribuire alla formazione di una cultura americana condivisa, rese possibile la presenza di un unico mercato dalle maestose proporzioni che naturalmente giovò a tutta l'economia statunitense.¹³ Ultimo elemento, ma non per importanza, furono le leggi. Nessuno, infatti, aveva motivo di opporsi a tale legislazione essendo stata appena emanata, al contrario dei Paesi europei dove nuove leggi favorivano o sfavorivano determinate parti della popolazione. Negli Stati Uniti, infatti, si diffuse subito un clima politico democratico e con un grande riguardo verso le esigenze produttive.¹⁴ Fornite queste considerazioni, dovrebbe risultare evidente il motivo per cui la grande impresa prese campo proprio negli Stati Uniti.

2.2 Le ferrovie come modello di imitazione

Una volta apprese le ragioni che resero possibile la nascita della grande impresa negli Stati Uniti, è bene capire in che modo, concretamente, questo processo si sia sviluppato. Grande merito va attribuito alle ferrovie che furono la vera e propria causa della svolta per gli Stati Uniti. Le ferrovie, infatti, non si limitarono a creare un unico mercato nazionale e rendere il trasporto di merci più efficiente sotto ogni punto di vista bensì furono innovatrici nella gestione organizzativa e manageriale. Le compagnie ferroviarie si trovarono a dover gestire ingenti quantità di

¹³ Vera Zamagni (1999) Perché l'Europa ha cambiato il mondo. Una storia economica. Bologna: il Mulino. Capitolo 6, pagina 114

¹⁴ Vera Zamagni (1999) Perché l'Europa ha cambiato il mondo. Una storia economica. Bologna: il Mulino. Capitolo 6 pagina 115

investimenti e numerosissimi dipendenti dove il coordinamento delle attività risultava vitale per garantire un servizio sicuro ed efficiente. Per affrontare questa situazione si procedette attraverso la frammentazione della proprietà aziendale e tramite una precisa divisione dei ruoli dei manager salariati. Nel primo caso gli azionisti erano incaricati a definire l'assetto della nuova società; nel secondo i manager, con le loro diverse competenze, gestivano l'amministrazione dell'impresa.¹⁵ La progressiva estensione della rete ferroviaria obbligava le singole compagnie ad assumere un numero sempre crescente di manager incaricati della gestione a tutto tondo delle svariate unità operative di cui si occupava la compagnia ferroviaria. All'aumento dimensionale corrispondeva anche un aumento della complessità organizzativa perciò i manager iniziarono a delegare i propri incarichi a dirigenti intermedi, a questi spettava la supervisione della attività funzionale di singole divisioni. Venne introdotto poi anche il sistema caratterizzato dalla distinzione di line e staff. I manager di line si occupavano dell'attività tipica dell'impresa come il controllo dello spostamento di treni e passeggeri mentre i manager di staff erano responsabili della formulazione delle politiche dei dipartimenti funzionali.¹⁶ Peculiarità che emerge dalla gestione aziendale di questo sistema era la netta separazione tra proprietà e controllo

¹⁵ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni.

Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 7, pagina 94

¹⁶ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni.

Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 7, pagina 97

dell'impresa, tanto che tutte le decisioni più importanti venivano prese dai manager nonostante questi ultimi non possedevano nessuna azione della compagnia. Successivamente, la complessità e le dimensioni della rete ferroviaria spinsero le compagnie ad istituire dei general manager, figure che controllavano l'attività dei diversi dipartimenti funzionali e ne rendevano conto ad un centro di decisioni strategiche. Fu in gran parte grazie a loro che le compagnie riuscirono a gestire il traffico in un'area così estesa. Anche dal punto di vista del reperimento delle risorse finanziarie le ferrovie fecero da battistrada. Se in età preindustriale era sufficiente affidarsi alle proprie risorse, è evidente che per poter costruire una ferrovia non si poteva ricorrere ad una pratica di quel genere. Così, date le consistenti quantità di capitali richieste dalle società ferroviarie, nacquero le banche di investimento specializzate, ovvero istituti di credito che indirizzavano i loro investimenti nelle ferrovie. Tutto ciò, inoltre, permise ad una buona parte delle istituzioni finanziarie di concentrarsi sulle compagnie ferroviarie, migliorando già esistenti strumenti finanziari e sviluppandone di nuovi.¹⁷ Le società ferroviarie americane, nel corso di qualche decennio, furono in grado di far fronte a tutte le esigenze che erano sorte nella gestione di un sistema così complesso e per questo motivo furono un modello per tutte le grandi imprese che si formarono negli anni successivi in territorio statunitense.

¹⁷ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 7, pagina 99

2.3 Struttura ed evoluzione della grande impresa americana

La seconda rivoluzione industriale, grazie ai nuovi mezzi di trasporto e di comunicazione, trasformò in profondità interi settori dell'economia. Settori come quelli meccanico elettrico e chimico, infatti, vennero profondamente migliorati grazie a numerose innovazioni. Queste ultime, sommate alla velocità con cui si riuscivano a trasferire i beni, consentirono alle imprese di sviluppare nuovi processi e di integrarli nella produzione a costi unitari decisamente ridotti. La realizzazione di economie di scala associate ad economie di diversificazione, in questa fase, risultava assolutamente vantaggiosa per le aziende. Queste risparmiavano sul versante dei costi di produzione e potevano produrre beni differenti. Perciò, per imprenditori intenti a sfruttare i numerosi vantaggi offerti dalle nuove tecnologie e dall'applicazione di questa strategia, era indispensabile compiere un insieme di investimenti focalizzati in: produzione, distribuzione e management.¹⁸

Il primo passo fondamentale da compiere per queste imprese era di raggiungere un elevato livello di produzione. Tutto ciò è giustificabile dal fatto che l'investimento iniziale per costruire questi impianti era cospicuo e lo erano anche i costi fissi necessari a mantenerlo funzionante, perciò l'ininterrotto utilizzo degli

¹⁸ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 8, pagina 108

stabilimenti era la migliore strada percorribile. La determinazione dei costi e dei profitti si basava prettamente sulla capacità produttiva disponibile e il throughput, cioè l'ammontare di materie prime utilizzate nel processo produttivo in un determinato lasso di tempo. All'epoca, pochi grandi impianti, utilizzati a ciclo continuo e con un throughput elevato, potevano essere sufficienti a soddisfare la domanda nazionale, favorendo così la creazione di un mercato oligopolistico con poche imprese all'interno ma dalle enormi dimensioni.¹⁹ Una svolta dal punto di vista della gestione del lavoro fu segnata da Taylor con l'introduzione della sua teoria sull'"organizzazione scientifica del lavoro". Egli sosteneva che le varie fasi di lavoro dovessero essere suddivise in mansioni elementari. In questo modo si sarebbe ottenuta un'organizzazione più efficiente, eliminando ogni autonomia operativa. Inoltre, egli affermava che i ricavi maggiori ottenuti grazie a questo sistema potevano essere utilizzati per aumentare i salari degli operai compensando gli altissimi ritmi cui sarebbero stati sottoposti. La catena di montaggio, introdotta nei primi anni del Novecento nella produzione automobilistica da Henry Ford, fu l'applicazione pratica dell'"organizzazione scientifica" del lavoro taylorista.²⁰

Dal lato della distribuzione, invece, l'investimento necessario risiedeva nelle attività di distribuzione verticalmente integrate. I nuovi prodotti, infatti,

¹⁹ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 8, pagina 111

²⁰ Maurizio Magnabosco (1997) Fordismo. Toyotismo. Fabbrica Integrata. Jesi: centro di studi P. Calamandrei di Jesi. Pagina 8

richiedevano anche strutture di distribuzione, competenze di marketing e commercializzazione altrettanto rinnovate, perciò le imprese preferirono inglobare questa operazione al proprio interno, piuttosto che aspettare l'adattamento a questo sistema da parte dei dettaglianti. A tutto ciò si aggiunse la tendenza delle imprese a diversificare i propri prodotti, rendendo il ruolo degli intermediari sempre più marginale a causa delle specifiche conoscenze per la vendita, installazione e manutenzione che ogni articolo esigeva, possedendo caratteristiche diverse. In questo modo il vantaggio che in passato apparteneva agli intermediari si era trasferito all'imprenditore. Il processo di vendita, ora, si componeva innanzitutto di una dimostrazione del prodotto poi, a vendita effettuata, seguivano i servizi di installazione, di manutenzione periodica e di riparazione in caso di guasti. Oltre a ciò, per chi lo avesse richiesto, era possibile usufruire di un servizio di finanziamento per l'acquisto del bene in questione. L'integrazione del processo di distribuzione, oltre a fornire alle aziende sempre più informazioni riguardanti gusti, preferenze e esigenze dei clienti, ebbe un notevole impatto sull'organizzazione delle forniture. L'ampliamento del mercato aveva stimolato anche il sistema di approvvigionamento di materie prime e per cercare di gestirlo nel migliore dei modi le imprese allestirono degli uffici appositi con personale specializzato. La gestione ottimale di questo aspetto consentì alle aziende di acquistare grandi quantità di materie prime e di conseguenza abbassare i costi di produzione. In definitiva, questa integrazione a monte e a valle, garantita dalle

strategie di approvvigionamento e di distribuzione, permise alle aziende di eliminare gli intermediari e quindi di essere ancora più indipendenti.²¹

Elemento assolutamente primario per la grande impresa fu l'organizzazione della gerarchia manageriale. Per l'imprenditore della seconda rivoluzione industriale gran parte della buona riuscita della sua attività dipendeva dalla sua abilità di allestire e coordinare un efficiente gruppo manageriale. Questo gruppo veniva suddiviso in base ai dipartimenti che componevano l'azienda. I dipartimenti funzionali erano numerosi: per la produzione, per la vendita, per il controllo finanziario, di ricerca e sviluppo. Questi, si organizzavano secondo il sistema di linee e staff, precedentemente osservato nell'ambito delle ferrovie. Al vertice di ciascun dipartimento si trovavano i manager di livello intermedio, il cui compito era quello di supervisionare l'attività dei manager di livello inferiore. Questi ultimi dirigevano le unità operative dell'impresa e a loro volta supervisionavano i lavoratori all'interno della loro unità di competenza. Solitamente, coordinare i manager di livello intermedio era un compito che spettava al top management, anche se in alcuni casi i manager dei dipartimenti funzionali e il presidente si occupavano dell'aspetto decisionale, formando il "Comitato esecutivo del Consiglio di amministrazione". Si arrivò ad un punto in cui queste grandi imprese diventarono una specie di entità politica, composta da azionisti interessati alla

²¹ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 8, pagina 113

redistribuzione dei dividendi e da manager che, invece intendevano investire i profitti per espandere l'impresa.²²

I tre investimenti appena descritti consentirono alle aziende di passare dalla U-form, ovvero forma unitaria d'impresa, alla M-form, cioè ad una forma d'impresa multidipartimentale. Nella U-form, che era la struttura tipica della grande azienda americana, il management ed il consiglio combaciavano e l'autorità era totalmente centralizzata.²³ In questa fase, che precedette il crollo degli anni Trenta, dove la domanda aggregata si era stabilizzata e le società ricorrevano sempre più spesso alle fusioni, generando un'abbondanza di risorse, il ruolo dei manager era quello della gestione ottimale di quest'ultime. Si avviò un processo di diversificazione tale che risultò di difficilissima amministrazione per una struttura organizzativa simile. Il top management, infatti, doevava gestire diverse linee di prodotto perdendo di vista le decisioni strategiche generali. Per questo motivo era necessaria un'evoluzione dal punto di vista strutturale con l'introduzione dell'impresa multidipartimentale. La DuPont e la General Motors svolsero un ruolo fondamentale nella realizzazione di tale struttura. Nella M-form erano presenti differenti divisioni, una per ogni linea di prodotto, e si faceva affidamento sul sistema di line e staff, consentendo così al top management di concentrarsi

²² Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni.

Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 8, pagina 116

²³ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni.

Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 10, pagina 148

sulle decisioni strategiche globali necessarie all'impresa, come ad esempio il traferimento di risorse, finanziarie o tecniche, da una divisione all'altra. Il modello multidivisionale si diffuse negli Stati Uniti nel corso degli anni Quaranta, e fu motivo di imitazione per tutte le imprese europee.²⁴

²⁴ Franco Amatori, A.c (2011). Storia d'impresa. Complessità e comparazioni. Milano – Torino: Pearson Italia. Capitolo 10, pagina 150

Capitolo 3

ESEMPIO DI GRANDE IMPRESA: IL CASO DUPONT

Nel 1902, dopo cento anni di attività, l'impresa chimica DuPont era in crisi. Nello stesso anno morì anche il suo presidente, Eugene du Pont; dei restanti cinque soci, quattro erano intenzionati a vendere la società, mentre il figlio Alfred era contrario a questa scelta. Egli, con l'appoggio dei suoi cugini Coleman e Pierre, acquistò l'azienda dagli altri soci e iniziò un processo che rese gloriosa la sua impresa.²⁵ La situazione che si presentava era potenzialmente molto favorevole alla DuPont ma la mancanza di organizzazione rendeva difficile l'effettivo sfruttamento di questa posizione. La DuPont, infatti, faceva parte di una concentrazione destinata a fissare i prezzi e i programmi di produzione. Non solo ne faceva parte ma, essendo la più forte società all'interno di essa, era in grado di esercitare il maggiore potere. L'inefficienza organizzativa dovuta dallo scarso interesse e coordinamento, sia produttivo che commerciale, di tutte le società che componevano la concentrazione, unito al rudimentale controllo amministrativo vigente, rendevano praticamente impossibile lo sfruttamento di tale posizione.²⁶ Questo fu subito chiaro ai tre nuovi proprietari che provvidero immediatamente a

²⁵ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 97

²⁶ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 99

sistemare ciò che secondo loro non funzionava. La loro idea di riorganizzazione consisteva nel dare vita ad un'unica impresa integrata, tramite fusione, con una direzione centralizzata. Attraverso la creazione di una struttura amministrativa efficace, processo che Pierre DuPont riteneva indispensabile per la buona riuscita dell'intero progetto, e l'abilità nel convincere gli azionisti dei loro maggiori competitors ad investire sulla propria impresa, riuscirono a formare la "Powder Company".²⁷ Così, tramite una gestione unificata a livello decisionale, riuscirono a ridurre i costi e coordinare in maniera efficiente le varie funzioni aziendali. Successivamente, assumendo delle figure specializzate, arrivarono a realizzare tre differenti dipartimenti amministrativi per i tre principali prodotti della compagnia: polvere nera, dinamite e polvere senza fumo.²⁸ Dato che questo sistema risultò particolarmente efficace, i tre cugini decisero di allestire altri dipartimenti designati ad altre funzioni. Quello di vendita si occupava della gestione dei vari uffici-vendita sparsi per il paese: uno dei suoi compiti riguardava la formazione dei dipendenti ad un livello tale da saper spiegare l'efficacia e mostrare l'utilizzo del prodotto ai propri consumatori, ad esempio. Venne introdotto anche il dipartimento ricerca e sviluppo che doveva occuparsi del miglioramento dei prodotti. Ogni dipartimento era comandato da un vicepresidente ed un direttore. Il

²⁷ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 101

²⁸ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina

primo possedeva la totale autorità e responsabilità della divisione, inoltre si occupava della pianificazione di lungo periodo, mentre il secondo coordinava le operazioni giornaliere. Infine i vicepresidenti, insieme al presidente, formavano un comitato esecutivo predisposto a stabilire le politiche generali dell'impresa. Questa struttura multidivisionale rimase a lungo praticamente invariata, eccezion fatta per alcune lievi modifiche, fino a quando il comitato esecutivo decise di adottare la strategia della diversificazione, introducendo nuove linee di prodotti in settori industriali differenti.²⁹

La scelta era dovuta in parte alle esigenze di un mercato in continua evoluzione ma, soprattutto, alla paura causata dal mancato utilizzo di impianti e personale a causa di una legge antitrust.³⁰ I tre cugini incaricarono il manager del dipartimento di sviluppo ad informarsi sulle potenzialità dei settori industriali che avevano come elemento principale la nitrocellulosa, in quanto erano già in grado di produrne in grande quantità. Dopo profonde ricerche e analisi fu stabilito che il cuoio artificiale rappresentava la soluzione migliore per l'inizio del processo di diversificazione. La società, nonostante avesse capito che anche la produzione di pirocellina poteva rappresentare un'altra valida alternativa alle polveri, non intraprese questa strada fino a quando le ordinazioni di polvere da parte del

²⁹ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 105

³⁰ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 126

governo non calarono ulteriormente.³¹ È interessante osservare che la decisione dell'entrata nei suddetti settori era preceduta da attente analisi di ogni genere, sia interne alle proprie risorse sia a quelle dei diretti competitori. Nel caso del cuoio, ad esempio, venne deciso di acquisire inizialmente una delle più importanti aziende del settore, perché si ritenne che gli operai e manager già presenti non possedessero abbastanza conoscenze per poter intraprendere questo business. Caso contrario fu quello relativo alla produzione di pirofillina, dove venne costruito un nuovo impianto poiché i manager ritennero che le risorse già in loro possesso sarebbero state più che sufficienti per l'ingresso in questo settore.³² Con l'avvento della "Grande Guerra" si crearono le condizioni per una grande espansione da parte dell'impresa. Se da una parte la guerra permise all'azienda di accrescere in maniera esponenziale le proprie vendite, dall'altra la costrinse ad aumentare di ben 54 volte il proprio volume di produzione nell'arco di due anni.³³ È logico che un aumento di questa portata fu causa e conseguenza di un aumento corrispondente dei dipendenti, degli impianti e chiaramente anche dell'ammontare di capitale utilizzato. Quest'espansione, infatti, poteva trasformarsi un problema

³¹ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 128

³² Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 130

³³ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 131

in caso di inutilizzo di tutte le risorse ora disponibili, una volta che la guerra fosse terminata. Così, tramite il dipartimento di sviluppo, venne redatto un programma postbellico per poter sfruttare tutte le nuove risorse dovute da quest'espansione. Questo programma verteva principalmente su due punti: lo sviluppo dei settori nei quali la società era già operava e di quei settori che erano stati indeboliti dalla guerra in Europa, come quello delle materie coloranti.³⁴ La nuova strategia di diversificazione portò parecchi problemi alla struttura organizzativa della DuPont. Ora, i diversi centri direttivi dipartimentali dovevano occuparsi di impianti, uffici vendita e laboratori in settori produttivi completamente diversi. L'ufficio centrale, non di meno, faceva sempre più fatica nella valutazione e nel coordinamento dei diversi dipartimenti. Inoltre, in questa fase ognuno dei dipartimenti principali, ovvero acquisti, produzione e vendite, programmava i suoi piani futuri in maniera autonoma.³⁵ In questa fase, l'impresa aveva realizzato profitti completamente al di sotto delle proprie aspettative, soprattutto nei nuovi settori. All'interno della società era diffusa l'opinione che il problema riguardasse le vendite. Infatti, si credeva che l'azienda non fosse in grado di gestire il commercio al dettaglio, in quanto alla DuPont erano storicamente abituati nella vendita all'ingrosso e non disponevano dei requisiti per effettuare questo genere di vendita. Questo problema

³⁴ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 133

³⁵ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 140

metteva la compagnia di fronte a due soluzioni possibili: espandere ed investire sulla distribuzione al minuto su scala nazionale oppure ritirarsi dal settore in perdita e venderne gli impianti. Per prendere una decisione accurata, il comitato esecutivo nominò un sottocomitato il quale doveva svolgere uno studio approfondito a riguardo.³⁶ Da questo studio emerse che il problema era intrinseco alla struttura dell'impresa, e non solo nel reparto vendite; così dopo un periodo negativo accompagnato da continue perdite, la DuPont accolse la struttura multidivisionale.³⁷ Questa struttura era basata sulla presenza di diversi uffici centrali, ognuno responsabile di un determinato tipo di produzione e all'interno del nuovo ufficio generale, composto da comitato esecutivo e i manager di staff, ci si occupava dell'amministrazione collettiva. Il passaggio da una struttura fortemente centralizzata e divisa in dipartimenti ad una "decentralizzata" multidivisionale era completato. Questa forma si rivelò da subito efficiente, convertendo le perdite in ricavi.

³⁶ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 142

³⁷ Alfred D. Chandler Jr. (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore. Capitolo 2, pagina 154

CONCLUSIONI

Nel corso della seconda rivoluzione industriale, gli Stati Uniti concepirono la base di quella che è l'impresa moderna attraverso la grande impresa. Come visto nel corso dell'elaborato proposto, la sua evoluzione, partita dal putting-out system del periodo preindustriale passando per la "manifattura" e i primi concentrati di fabbrica, è stata continua e caratterizzata da differenze dimensionali, di localizzazione e gestione. Il raggiungimento della forma multidivisionale ha rappresentato la soluzione ideale per lo sfruttamento delle grandi risorse a disposizione e per la realizzazione delle economie di scala che il mercato richiedeva. È evidente, oltre a ciò, il ruolo giocato dalla seconda rivoluzione industriale nello sviluppo globale della grande impresa, poichè l'espansione delle vie di comunicazione, in primis le ferrovie, è stata indispensabile per lo sviluppo di questa forma d'impresa. Alla luce dell'analisi proposta risultano evidenti le motivazioni che hanno consentito a questa innovazione di affermarsi proprio negli Stati Uniti. In definitiva, è chiara la portata di questo evento all'interno del periodo storico in cui si è sviluppata, in quanto, questa struttura organizzativa, consentì agli Stati Uniti di primeggiare a lungo all'interno dell'economia mondiale.

Bibliografia

- Franco Amatori, A. C. (2011). *Storia d'impresa. Complessità e comparazioni*. Milano - Torino: Pearson Italia.
- A. D. Chandler (1976). *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: Franco Angeli Editore.
- Maurizio Magnabosco (1997). *Fordismo. Toyotismo. Fabbrica integrata*. Jesi: Centri di studi P. Calamandrei di Jesi.
- Vera Zamagni (1999). *Perchè l'Europa ha cambiato il mondo. Una storia economica*. Bologna: Casa editrice il Mulino.